

## Rezension: Scholz, Christian/ Stein, Volker (2013): Interkulturelle Wettbewerbsstrategien

Sacharowa, Olga

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Rezension / review

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sacharowa, O. (2014). Rezension: Scholz, Christian/ Stein, Volker (2013): Interkulturelle Wettbewerbsstrategien. [Rezension des Buches *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*, von C. Scholz, & V. Stein]. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 13(22), 89-92. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-450715>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Rezension *Review*

## Christian Scholz, Volker Stein „*Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*“

**Olga Sacharowa**

Doktor für Kulturge-  
schichte, Dozentin am  
Moskauer Open-Learning-  
Institut, Sprachlehrerin  
beim Goethe-Institut  
Moskau

Die sich im Zuge der Globalisierung rasant entwickelnden Kooperationen erfordern immer neue Kompetenzen als selbst noch vor ein paar Jahren – und die interkulturelle Komponente ist schon seit langem ein wichtiger Bestandteil in der Ausbildung von künftigen Managern und Managerinnen. Dem Trend und den praktischen Anforderungen entsprechend sind viele Studien entstanden und nicht weniger Lehrwerke, die zahlreiche Aspekte im Bereich *Interkulturelles Management* ausführlich thematisieren. Angesichts dieser Tatsachen gilt es einen Spagat von Russland nach Amerika zu meistern, um mit einem neuen Buch zu dem genannten Thema zum Blickfang zu werden. Dabei sollte man nicht nur eine perfekte Balancierfähigkeit miteinbringen, sondern auch akzeptable Ästhetik, um den Ansprüchen und persönlichen Wahrnehmungspräferenzen zahlreicher potentieller Zuschauer (im Falle eines Buches – den Lesergruppen) – gerecht zu werden. Dieser ambitionierten Aufgabe stellen sich Christian Scholz und Volker Stein, denn gleich im ersten Paragraph ihres Bandes führen sie einen kleinen Abschnitt ein, in dem die Zielgruppen genannt werden: die Reichweite umfasst von Bachelorstudierenden bis zu den Führungskräften inklusive Berater, Trainer, Coaches und Forscher.

In demselben Kapitel der Veröffentlichung sorgen die beiden Autoren für einen weiteren Blickfang, indem sie die zehn grundlegenden Fragen über das eigene Werk vorneweg stellen und diese beantworten bzw. erläutern. Mit klar und zugänglich formulierten Antworten geben die Verfasser dem Leser einen Überblick, welche Ziele sie erreichen wollen, welche neuen Fragestellungen sie einführen und anhand welcher Forschungen sie diese erläutern wollen, warum sie sich für die Metapher des *Chamäleons* entschieden haben und warum sie eigentlich das Lehrwerk (denn so wird es von ihnen bezeichnet) geschaffen haben. Hier bildet die Kulmination die letzte, zehnte Frage: „Was ist der Stellenwert dieses Buches?“ (Scholz/Stein 2013:17). Als Antwort weist das Autorenteam gleich am Anfang auf die grundsätzlichen Unterschiede von anderen Publikationen in diesem Bereich hin: Erstens werden verschiedene theoretische Ansätze vorgestellt, zweitens wird ein neues Denkmodell entwickelt und damit ein innovativer Beitrag zur Interkulturforschung und -Praxis präsentiert, drittens – so die Autoren – soll der Band zur Gestaltung der interkulturellen Wettbewerbsstrategien beitragen, „indem es präskriptiv auf exemplarische Länder eingeht“ (Scholz/Stein 2013:17).

Diesem ersten Kapitel folgen noch sechs weitere:

- 2. Katastrophen und offene Fragen,
- 3. Traditionelles Kulturmanagement als Basis,
- 4. Neues Denken als Alternative,
- 5. Länder,
- 6. Übungen,
- 7. Ergebnis.

Das in dieser Aufzählung als erstes erwähnte Kapitel bietet dem Leser die Möglichkeit, sich mit typischen Problemfällen der Verwirklichung interkulturellen Managements vertraut zu machen und in weiteren Kapiteln mit praktischen Lösungen dazu auseinanderzusetzen. An diese Beschreibungen von typisierten Situationen schließen die Autoren „wettbewerbsstrategisch zu beantwortende“ (Scholz / Stein 2013:24) Fragen an, wobei in diese Fragestellungen grundsätzliche strategische Überlegungen einbezogen werden.

Das Kapitel *Traditionelles Kulturmanagement als Basis* präsentiert die drei Verhaltensmuster *Kultur-Chamäleon*, *Kultur-Cowboy* und *Kultur-Nivellierer* und die damit verbundenen Chancen und Risiken. Um die breite Palette von interdisziplinären Forschungen wiederzuspiegeln und diese zur Aufdeckung von Stolpersteinen bzw. Perspektiven heranzuziehen, verwenden die Verfasser farbig hervorgehobene Fenster mit kurzen Verweisen auf einige grundlegende Theorien und Forschungen.

Im vierten Kapitel wird eine neue und erfolgreiche Verhaltensstrategie mit Hilfe der metaphorisierten Figur des *Kultur-Positivist* vorgestellt. Diese soll nicht nur das Grundprinzip für moderne Wettbewerbsstrategien veranschaulichen, sie beinhaltet auch „eine enge Verzahnung von Kultur- und Strategiefragen im interkulturellen Management“ (Scholz / Stein 2013:63). Die neue Verhaltensweise wird mit einem Grundmodell zur Entwicklung von interkulturellen Wettbewerbsstrate-

gien – mit der *Competitive Acceptance-Matrix* – verbunden. Mit der Matrix manifestieren die Autoren einen neuen Ansatz, veranschaulichen die Logik des Kultur-Positivist und gestalten die Nachvollziehbarkeit der Argumentation zur Entwicklung des Modells dem Leser transparent.

Wie sich das eingeführte Handlungsmuster des Kultur-Positivist praktisch einsetzen lässt, kann der Leser im fünften Kapitel des Lehrbuches anhand von Beispielen aus 17 Ländern nachverfolgen und im sechsten Kapitel mit sieben praktischen Problemstellungen üben.

Das siebte Kapitel des Bandes zieht ein Fazit, indem die für die Autoren grundsätzlichen wichtigen Thesen aufgezählt und kurz erläutert werden.

Mit ca. 200 Quellenangaben zeichnet sich der Band durch eine beeindruckende Vielfalt an Beispielen aus und greift Forschungen renommierter Autoren aus Wissenschaft und Praxis auf. Die grundlegenden Arbeiten z. B. von Ashby (1956), Kluckhohn / Strodtbeck (1961), Hall (1959 / 1976 / 1982), Hofstede (1980) werden in kurzen Exkursen in die Geschichte der interkulturellen Forschung thematisiert. Positiv hervorzuheben ist der Versuch, an die Problematik komplex heranzugehen. Konsequentermaßen betonen die Verfasser, dass interkulturelles Management sich nicht nur auf die üblichen Managerstrategien oder interkulturellen Strategien im Wirtschaftsbereich einschränken darf, sondern im ganzheitlichen Kontext von der Kultur- und Interkulturforschung, Stereotypenforschung, Didaktik und Psychologie des Fachlernens entwickelt werden muss. Eigene Ausführungen bekräftigen die Verfasser mit Ergebnissen aus langjährigen empirischen Studien, die seit 1997 unternommen wurden.

Der gewählte Ansatz zur Problembewältigung oder besser gesagt zur Sensibilisierung auf entsprechende Handlungen soll der anvisierten Gruppe verhelfen, Zugänge zu einem neuen Überblick auf ihr Tätigkeitsfeld zu gewinnen, denn das internationale Engagement bedeutet heute, sich qualitativ mit völlig neuen Problemen auseinandersetzen

zu können. Das betrifft z. B. Entscheidungen auf strategischer Ebene, wo die gewünschte Kompetenz moderne wissenschaftliche Entwicklungen berücksichtigen muss.

Insgesamt bietet das Buch dem Leser eine gute Grundlage zur Orientierung im breiten und brisanten Themenspektrum, die positive Wahrnehmung ergänzt die gute Strukturiertheit und hervorzuheben ist der sehr zugängliche Stil. Den Autoren gelingt es die Stereotyp-aussehenden Fallbeispiele durch inhaltlich tiefe und intellektuell herausfordernde Fragen zu ergänzen, wobei die Antworten nicht auf der Oberfläche liegen und intensiver Denkarbeit samt fachlichem Wissen bedürfen.

Allerdings besteht eine Unsicherheit, ob die angekündigte Universalität bei so einem breiten Leserpublikum tatsächlich entsprechend den Erwartungen ankommt. Führungskräfte, Coaches und Studierende, geschweige denn Forscher, haben doch meiner Meinung nach relativ (vorsichtig ausdrückt) unterschiedliche Missionen und nichtsdestoweniger unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen und Orientierungen in der Welt der globalen Wirtschaft.

Außerdem sollte das Tempo berücksichtigt werden, in dem sich sowohl die Theorie in vielen mit Interkulturalität zusammenhängenden Bereichen als auch die alltägliche wirtschaftliche und politische Praxis entwickeln. Dementsprechend sollten nicht nur künftige Bachelor- oder Masterstudenten theoretisch auf dem Laufenden sein. Hier schließe ich mich der Meinung von Alexander Scheitza an, der in einem gemeinsamen Gespräch mit Juliana Roth über die Kompetenzen von Trainern im interkulturellen Management konstatierte: „In gewissem Sinne müssen interkulturelle Trainer Forscher sein, um die Herausforderungen, vor denen ihre Trainingsteilnehmer stehen, vor und während eines Trainings in Erfahrung zu bringen“ (Roth / Scheitza 2010:19). Die rezensierte Publikation erwähnt zwar viele Hinweise auf theoretische Konzepte, hatte es aber nicht zum Ziel, sich damit ausführlich auseinanderzusetzen. Deshalb wird nur eine bestimm-

te Auswahl von Forschungen nachverfolgt. So wären in der Veröffentlichung Auslegungen von z. B. B. Krewer (Krewer 1996), J. Bolten (Bolten / Ehrhardt 2003) oder R. D. Lewis (Lewis 2006) durchaus empfehlenswert, zumal behauptet wird, dass „ohne Bezug zu theoretischen Modellen die Vielschichtigkeit der Interkulturalität ignoriert wird“ (Scholz / Stein 2013:12).

Angesichts zahlreicher Veröffentlichungen im Bereich interkulturellen Managements erwartet man von einem „innovativen Beitrag zur Interkulturforschung und -praxis“ (Scholz / Stein 2013:17) ein nicht nur innovatives Herangehen zur Lösung entstehenden Aufgaben aus der Praxis, sondern auch eine systemhafte Darstellung von theoretischen Innovationen. So wäre aus meiner Sicht eine Zuordnung so eines komplexen Problems in das ganze System von Grenzwissenschaften sehr wünschenswert, besonders, wenn es sich um ein Lehrwerk handelt.

Zu bedenken sind stereotypisierende Darstellungen von zu lösenden Problemfällen und die gewählte Art diese Fallbeispiele einzuführen – meines Erachtens kann ein deutscher Witz darüber, wie ein Koreaner mit einem Rabbi zu kommunizieren versucht, weder nationale Besonderheiten sachlich thematisieren, noch interkulturelle Wettbewerbsstrategien fördern. Es mag eher eine einzelne Vision über die Kultur und Denkweise eines anderen Landes abbilden, aber kaum eine ausdrucksvolle und aussagekräftige Vorstellung einer Nation über sich selbst, wie es in nationalen Witzen der Fall ist. Zu bemerken sei hier, dass Stereotype überfixiert sein können und selbst angesichts realer Erfahrungen, die diese stereotypisierten Wahrheiten widerlegen, sich nicht ändern lassen können (Prohorov 1997:124). Um stereotypisiertes Denken zu vermeiden, könnte man die Einstiege in Problemfälle anders darstellen.

Diese Einwände hätten die Autoren von sich weisen können, wenn im zehnten Paragraph des ersten Kapitels die Maßstäbe der unternommenen Studie und die praktischen Auslegungen sachli-

cher angegeben worden wären. Meines Erachtens wäre ein kritischerer Umgang mit empirischen Forschungsergebnissen und die Angabe von Methodologie empirischer Studien begrüßenswert gewesen.

Insgesamt handelt es sich bei dieser Publikation um ein praktisches Handbuch. Es bietet einen Mehrwert für die, die einen kurzen Überblick auf Entwicklungsstationen der umfangreichen Problematik bekommen und eigene praktische Kompetenzen durch Beschäftigung mit konkreten anspruchsvollen Fallbeispielen auf ein neues Niveau bringen wollen. Die Autoren verstehen es, praktische Sachverhalte und die damit verbundenen Aufgaben leserfreundlich zu thematisieren.

## Literatur

Bolten, J. / Ehrhardt, C. (2003): *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.

Krewer, B. (1996): Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. In: Thomas, A. (Hrsg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.

Lewis, R. D (2006): *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Prohorov Yu. E. (1998): *Nacional'nye sociokul'turnye stereotipy rechevogo obsheniya i ih rol' v obuchenii russkomu yazyku inostrancev*. Moskau: Verlag IKAR.

Roth, J. / Scheitza, A. (2010): Die Kunst des Brückenbauens Standpunkte zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. *mondial-SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven* 16 (10). URL: [http://www.mondial-journal.de/leseproben/mondial\\_1\\_10\\_Leseprobe.pdf](http://www.mondial-journal.de/leseproben/mondial_1_10_Leseprobe.pdf) [Zugriff am 09.11.2013].

Christian Scholz und Volker Stein (2013): *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht UTB. 173 Seiten. Preis 14,99 EUR. ISBN 978-3-8252-3993-0.